استغلال نقاط ضعف تنظيم القاعدة

مركز مكافحة الارهاب

قسم العلوم الاجتماعية

الاكاديمية العسكرية الأميركية



مقدمة

هذه الدراسة مأخوذه من مركز مكافحة الارهاب لخدمة عدة أهداف أهمها الوصول إلى معرفة عميقة بتنظيم القاعدة. والدلائل التي تدعم التحليل في هذه الدراسة عبارة عن وثائق رفع عنها الحظر من قبل وزارة الدفاع الأميركية وأظهرت للعلن وهي وثائق تم الحصول عليها خلال عدة عمليات في الحرب على الارهاب. ستبين لنا هذه الدراسة كيف أن تنظيم القاعدة وخلال مناقشاته الداخلية كان يتطرأ لعدد من القضايا التنظيمية خصوصا البنية الداخلية للتنظيم وأسلوب العمل كما ستشير الدراسة إلى التوتر الذي حصل في قيادة التنظيم.

في الجزء الأول من هذا التقرير سيبين لنا الإطار النظري المبني على تحليل علمي يتضمن نظريات الادارة والتنظيم المؤسساتي تكهنا يوصلنا إلى توقع الأماكن التي ستشكل تحديا كبيرا في مواجهة المجموعات الارهابية خلال إجراء عملياتها.

خلال التحليل نلاحظ أن المجموعات الارهابية كتنظيم القاعدة يواجه مصاعب غالبا في أي بيئة يعمل فيها، لا سيما من مسألة الحفاظ على وعي ظرفي للتحكم باستعمال العنف بهدف الوصول إلى مبتغى سياسي وبالطبع إبقاء السلطات المحلية بعيدة عن كشفه. بالإضافة إلى ذلك يواجه التنظيم مشاكل كأي تنظيم آخر على سبيل المثال أن الامتيازات الشخصية لقادة التنظيم ومنظريه مثلا (وهم المسؤولين عن إعطاء الاوامر بالعمليات لمن هم أقل منهم رتبة) ليست نفسها موجودة لدى من هم أقل منهم رتبة إن كانت على صعيد الفكر التكتيكي أو حتى على صعيد الدعم المالي المتوفر وهذا ما سينتج مشاكل إدارية كلاسيكية.

المشاكل التنظيمية المتشكلة بفعل الامتيازات المتباينة بين أفراد المجموعة الارهابية تؤدي إلى نشوء تحديات عملياتية تشغيلية لهذه المنظمة، هذه التحديات التي سنسعى لاستغلالها كجزء من استراتيجية محاربة الارهاب. وبالتالي فإن الاطار النظري الموصوف في هذا التقرير سيساعدنا لمعرفة أين وتحت أية ظروف تنظيمية تتشكل أكبر التحديات لهذه المنظمات الساعية لتحقيق أهدافها. وبناء عليه فإن الفهم العميق للتحديات الداخلية ونقاط الضعف هو المفتاح لتحضير ردود أفعال للتهديدات التي يشكلونها بحيث نقلص تأثيرها ونحد من قدرتهم على القتل.

سنستعرض تجربيتي "الاخوان المسملون" و"الطليعة المقاتلة" التي ظهرت في حماه في سوريا كحالتين للدراسة. الدروس المتعلمة من هاتين المجموعتين خلال السبعينات مبنية على تقييمات داخلية من منظرين جهاديين سابقين.

دراسة هذه الحالة لن توسع فقط آفاق معرفتنا بتنظيم القاعدة وكيفية عمله تحت ضغط الحكومات الموجودة في ساحات العمل إنما ستؤمن لنا نموذجا يمكن اعتماده في بحثنا عن تنظيمات ارهابية أخرى ومعرفة نقاط ضعفها.

تتيح الاستفادة من الاطار النظري للحالة السورية (مشكلة حماه) الدخول إلى التحديات والانقسامات الداخلية والأماكن التي تشكل نقاط الضعف الأكثر عرضة للاستغلال من قبلنا. ويؤكد تحليلنا أن الاستراتيجيات المتبعة في مواجهة التهديدات التي يشكلها تنظيم القاعدة سوف تخلق وتفاقم الانشقاقات بين أعضائه. فلدى الأعضاء في التنظيم أهداف مختلفة واستراتيجيات مفضلة لبلوغ الأهداف. تختلف الامتيازات والالتزامات عبر الأدوار المناط بها الأعضاء وقادة المجموعات الفرعيين. في حين أن تصفية بعض أعضاء التنظيم تكون عادة هي الحل كقادة المجموعات والكوادر الفاعلة يجب في بعض الأحيان عدم تصفية الأعضاء ممن لا يمتلكون العقيدة الراسخة وكذلك من الفاسدين.

في الحروب الكلاسيكية تمتلك الدول مقومات معينة كالبنى التحتية والقوة العسكرية والحكومة والاقتصاد وهي عادة ما تكون أهداف استراتيجية في أي حالة استهداف لهذه الدولة أما في حالة التنظيمات الارهابية كالقاعدة فإننا لا نمتلك المقومات الأساسية نفسها. في هذه الدراسة سنركز على الخصائص الداخلية لتنظيم القاعدة بحيث يبنى على أساسها استراتيجية استهداف هذا التنظيم.

من أفضل الطرق لتحصيل المعرفة حول تنظيم القاعدة هي قراءة الوثائق الصادرة عن قادة التنظيم أنفسهم. وهي ما تم الحصول عليه من قبل أجهزة الاستخبارات. وأيضا هنالك معلومات وافية عن التنظيم على شبكة الانترنت. لقد حصل مركز مكافحة الارهاب الأميركي على ٢٨ وثيقة رفعت عنها السرية من وزارة الدفاع الأميركية وهذه الوثائق بحد ذاتها تعطينا معلومات وافية عن التنظيم ولكن المركز دمج بين الوثائق والتقارير المنشورة عن التنظيم والكتب والدراسات حول تنظيم القاعدة وبعض التنظيمات التاريخية التي لديها نفس فكر تنظيم القاعدة واستخلص تحليلا معقدا ولكنه يحيط إحاطة معلوماتية شاملة بتنظيم القاعدة، بحيث يمكننا من تحديد مواطن الضعف واستراتيجيات الاستفادة منها واستغلالها.

المحور الأول

منظمة ارهابية شبكية

تعتمد المنظمات الارهابية على الحرب من الجيل الرابع والتي تعرف بعدم استهداف جيشين لبعضهما البعض انما تعتبر التنظيمات الارهابية كل موارد الدولة بما فيها المدنيين أهداف لخدمة الهدف الأساسي والذي هو فرض آراء سياسية على حكومات هذه الدول. وتقوم المنظمات بعملها على مشروعها على مدى طويل بحيث تستنزف الحكومة وتوصلها في النهاية إلى التسليم لرغبات التنظيم.

بعد الهجوم على معاقل التنظيم في افغنستان تحول التنظيم إلى تنظيم لا مركزي إلى أقصى الحدود بحيث يقوم قائد التنظيم بتأمين الإرشاد الاديولوجي فيما يترك التخطيط وتأمين الموارد المالية للعمليات للقادة المحليين. وأغلب العمليات تبين فيها أنه لم يحصل اتصال بين القيادة المركزية للتنظيم والقادة المحليين في الدول التي حصلت فيها هذه العمليات مثل تفجيرات مدريد عام ٢٠٠٤ وتفجيرات لندن عام ٢٠٠٥

نقاط ضعف المنظمة الارهابية الشبكية

تواجه المنظمة الارهابية عدة تحديات في ساحة عملها منها تعارضها مع الشركات الخاصة، الأحزاب السياسية الموجودة، حركات التمرد التقليدية، كما أن المنظرين الاديولوجيين أو القادة العامون للمنظمة والذين يعطون الأوامر إلى القادة المحليين مثلا وعادة يكون هناك فارق في الامتيازات والميزات بين القادة الكبار وقادة المجموعات المحلية لا يمكن القادة العامون من تحصيل قدرة كبيرة في القيادة والسيطرة على هؤلاء لدواع أمنية لا تمكنهم من الاتصال الحر وعندها لا يمكنهم التحكم المطلق بأعمالهم. هذا التمايز يؤمن لنا مواطن ضعف لاستغلالها.

تحديات التنظيم الإرهابي

الإطار النظري للتحليل

في هذا القسم نستعرض جملة من نظريات التنظيم الاقتصادية والاجتماعية النظرية لنرى تحت أية ظروف واجه التنظيم الارهابي ويستمر في مواجهة التحديات الكبيرة في طريقه لتحقيق أهدافه. في هذا الاطار سنصل للقدرة على توقع القيود ونقاط الضعف التي يعاني منها تنظيم القاعدة بالإضافة إلى الخيارات المتاحة أمام الحكومات لجعل وصول التنظيم إلى أهدافه أكثر صعوبة.

مقدمة

تواجه المنظمات الارهابية صعوبة في تنفيذ مهامها في ساحات عملها. أولا عليها التحكم بحجم العنف الصادر عنها للوصول إلى أهداف سياسية محددة فالكثير من العنف يمكن أن يدمر كما يمكن للقليل. ثانيا عليهم الحفاظ على هذا التوازن من استخدام العنف في بيئة يكون فيها الانكشاف للسطات مساو لفشل العمليات.

عمليا يجب شد انتباه المجموعات العاملة في الساحات عامة إلى مسألة استخدام العنف بالطريقة الصحيحة فاستخدام العنف أحيانا بشكل مفرط يمكن أن يشد انتباه السلطات إلى هذه المجموعة كما أن استخدامه بطريقة قليلة من الممكن أن لا يحدث تأثير في مسار المجموعة لتحقيق أهدافها.

تواجه المجموعات الارهابية وعادة أي مجموعة تعمل بشكل سري في ساحة معينة مقايضتين أساسيتين الأولى بين أمن العمليات والكفاءة المالية. هنا مشاكل الثقة والتحكم تنشئ عدم كفاءة في تخصيص الموارد. وأي استراتيجية للتخفيف من هذه المشاكل تستتبع مشاكل أمنية. أما المقايضة الثانية هي ما بين أمن العمليات والتحكم التكتيكي. هنا تؤدي هذه المشاكل إلى عنف مضاد. وأي استراتيجية للتخفيف من هذه المشاكل عبر زيادة القدرة على التحكم تستتبع أثمانا أمنية للمجموعة ككل.

التحدي الذي يواجه الارهابيين

إنه تحد بسيط في شرحه. لأسباب أمنية وسياسية وأديولوجية يسعى المنظرون والقادة لدى التنظيم لإصدار الأوامر والتخطيط وتأمين الموارد والتجنيد كما أن القادة الأدنى يفعلون ذلك والأدنى فالأدنى. هذا التفويض من القيادة المركزية للقيادات المحلية ومن للعملاء الميدانيين سيسير العمل بشكل متقن في حال كانت القابليات والميزات التي يتمتع بها الجميع هي نفسها.

ولكن يستحيل أن تكون القابليات الموجودة هي نفسها لدى الصف القيادي الأول والثاني والثالث والأعضاء فمن عادة العملاء الميدانيين التصرف بما يرونه هم مناسبا وليس ما تراه القيادة المركزية أو حتى القيادة المحلية مناسبا لذا سنرى نقطة الضعف هذه بين جميع الرتب. فمثلا عام ١٩٩٨ قام حسين خرشتو وهو عضو مجموعة نيروبي التابعة لتنظيم القاعدة والتي نفذت عملية تفجير السفارة الأميركية بالشهادة أمام السلطات لأنه عارض أولويات المسؤول عنه في المجموعة واعتبرها غير إسلامية واتهم مجموعته باختلاس الأموال. ويمكننا أن نرى هذه المشاكل في عدة مواضع فمثلا دخلت الجماعة الإسلامية في مشاكل مع القادة المحليين التابعين لها فبعد انتخابه لمنطقة آمنة في مصر للاستقرار فيها قام باستخدام العنف على المسيحيين هناك مما استتبع شد انتباه السلطات إلى المنطقة ونفى قيمتها كمنطقة آمنة.

لذا نجد مشكلة هنا في التحكم من قبل القيادة بالأعضاء بحيث لا يمكن في بعض الساحات قيام قائد مجموعة مثلا بعقاب عنصر إذا وجده يفعل مخالفة معينة فقد يؤدي عقابه إلى كشف المجموعة للسلطات كما لا يمكن في أماكن أخرى السيطرة على بعض الأفراد الذين يتسمون بالعنف بطبعهم.

هذه المشاكل المطروحة يمكن وضعها في إطار المشاكل التنظيمية وهي تظهر تبعا لأسباب ثلاثة:

١- حاجة القادة إلى تفويض الأعمال للعملاء أو العناصر
٢- هذه الحاجة في نفس الوقت لا تخولنا مراقبة التصرفات التي يقوم بها العميل خلال تأديته لعمله وكذلك تمنعنا من عقابه عند التيقن من مخالفته.
٣- الخصائص التي يتمتع بها هذا العميل ليست نفسها الموجودة لدى القائد

هناك منطقتين للصراع داخل المجموعات الارهابية :

- تخصيص الموارد
- التكتيكات

في المنطقة الأولى تؤدي المشاكل التنظيمية إلى مشاكل في تخصيص الموارد وأي عملية للتخفيف من هذه المشاكل ستخلق نقاط ضعف عملياتية. وبالتالي ستواجه المجموعة مقايضة أمن مقابل كفاءة.

في المنطقة الثانية تؤدي المشاكل التنظيمية إلى جعل بعض الخلايا تقوم بعمل سياسي مشبوه. يمكن التخفيف من هذه المشاكل عبر زيادة القدرة على التحكم والسيطرة والتي بالتالي تضعف أمن المجموعة.

نستنتج أنه في الحالتين لدينا مقايضة بين الأمن والتحكم.

لماذا الاختلاف في التفضيلات والقابليات؟

النظرة العامة لهكذا تنظيمات ارهابية توحي بأن جميع أعضاء المجموعات الارهابية يعملون عن عقيدة معينة ومستعدون للتضحية من أجل قضيتهم وموافقون على التكتيكات المتبعة للوصول إلى هدفهم في حين أن هذه النظرة ليست صحيحة. بحيث تكشف الوثائق وجود صراعات داخلية في التنظيم.

الاختلاف في القابليات لناحية الصرف

عادة ما يتم اعتماد الأعضاء ذووالعقيدة الراسخة القوية للقيام بالعمليات في حين أن الأقل عقيدة يتم الاعتماد عليهم للقيام بالاعمال اللوجستية ومنها المالية ونادرا ما تم قتل أحد الماليين للمجموعات التابعة لتنظيم القاعدة وهم الأقل عرضة للخطر كما انهم في الأغلب يكونون غير مستعدين للتضحية كما الأفراد الذين يقومون بعمليات ميدانية والقادة المحليون أيضا يتمتعون بقابليات وخصائص تختلف عن الأفراد الذين يتم اختيارهم للعمل في المجالات اللوجستية وباعتبارهم غير مستعدين للتضحية لذا فإن الأعضاء الذي يقومون بالأعمال اللوجستية سيكونون أقل التزاما بالعقيدة المتبعة وأكثر ضعفا أمام محاولات التجنيد من قبل الأجهزة الأمنية. وسيكون التنظيم أقل تساهلا معهم في شروط تجنيدهم لصالحه فليس التجنيد للعمل في مستشفى ميداني مثلا أو كمالي أو أي عمل لوجستي آخر له شروط صعبة إنما يستعمل التنظيم طريقة الأقارب لملء الشواغر لديه في المجالات اللوجستية. وهنا أيضا يواجه التنظيم صعوبة في تجنيد العناصر العملياتيين إذ أن إيجادهم أصعب بكثير من إيجاد العناصر اللوجستية وذلك لأنهم يكونون مستعدين للتضحية وخدمة القضية وذوو عقيدة قوية وراسخة. وهنا نرى الاختلاف في القابليات بين أعضاء التنظيم كل بحسب موقعه (عملياتي أو لوجستي). وخلال قراءتنا للوثائق تبين أنه نادرا ما قتل أحد العناصر اللوجستيين الماليين لدى

التنظيم وحتى قليلا ما تم اعتقلاهم. وفي حال اعتقالهم فإن أحكامهم عادة ما تكون أخف من أحكام العناصر العملياتية.

الاختلاف في القابليات لناحية التكتيك المتبع

المشكلة الأولى تكمن في أعضاء التنظيم الذين يميلون بطبيعتهم إلى العنف في حين أن المنظمة في وقت من الأوقات تكون بحاجة إلى عنف محدود أو لا ارهابي في مراحل معينة وذلك لعدم شد انتباه السلطات إلى المجموعة ولكن ارهاب هؤلاء العناصر الغير مقيدة خاصة ضد المدنيين قد تودي بالمجموعة إلى مشاكل كبيرة.

المشكلة الثانية هي أن المجموعات التي تعمل عادة بشكل سري تصبح مع مرور الوقت منفصلة عن الواقع ويربط فيما بين أعضائها أواصر متينة فتسعى هذه المجموعات إلى العنف بسبب رؤيتها للآخرين على أنهم خارج الحالة التي يعيشها أعضاء المجموعة (من الممكن أن ينظر أعضاء المجموعة إلى الآخرين بنظرة تحقيرية تستبيح استخدام العنف ضد كل من هو معارض لرأي المجموعة) وطبعا هذه النظرة معارضة لنظرة القيادة فالقيادة ترى وضع الساحة بطريقة مختلفة واستراتيجية.

وأخيرا تؤدي المنافسة بين المجموعات والتي تهدف إلى بروز مجموعة على أخرى إلى زيادة العنف بشكل كبير (مثلا حماس عندما بدأت بشن عمليات انتحارية ضد اسرائيل في فترة من الفترات وبشكل مكثف للبروز أما حركة الجهاد الاسلامي في الشارع الفلسطيني...)

كيف تستجيب المجموعات لاختلاف القابليات (الحلول المتبعة للمشاكل التنظيمية)

في هذا التحليل نستعرض استراتيجيات المجموعات الارهابية في الرد على اختلاف القابليات وهذا ما يؤدي إلى نقاط ضعف أمنية محددة. أولا استراتيجية التعامل مع الأموال أما الاستراتيجيات الأخرى فهي عامة.

تأمين الموارد المالية على أساس الطلب حسب الحاجة هي استراتيجية تم اتباعها في تنظيم القاعدة ومن العمليات التي اتبع فيها هذا النمط هجمات الحادي عشر من أيلول وهذه الطريقة إذ تؤمن تحكم بالعمليات للقيادة ومعرفة بالصرف وقدرة على منع العناصر من السرقة أو التصرف بالأموال عبر تحويل الأموال بطريقة مجتزأة وعلى دفعات فهي في نفس الوقت تشكل خللا أمنيا كبيرا إذ أن احتمال كشف التحويل المالي إلى المجموعة يصبح كبيرا.

أما بالنسبة لاستراتيجية التدقيق فهذه أيضا اعتمدتها القاعدة عبر إرسال تقارير مالية دورية من المجموعات إلى القيادة بحيث تقوم القيادة بالتدقيق وتكتشف أي خلل عندما يحدث تغيير بالنمط المعتاد وهي فعالة ولكن بنفس الوقت لها سلبياتها فهي مدعاة لزيادة التواصل بين المجموعة والقيادة وهذا ما قد يعرض المجموعة للكشف.

أما بالنسبة لمسألة عقاب المخالفين فهناك مشكلتان أساسيتان في حال إنزال العقاب أو التهديد بهم. الأولى مسألة الكفاءة بحيث تكون القيادة بهذا العقاب تحرف الموارد عن الصراع (الهدف) والمشكلة الثانية أمنية وهي أن العنصر المعاقب أو المهدد من الممكن أن يلجأ إلى السلطات ويكشف المعلومات وحتى المجموعة.

كطريقة أخرى معتمدة يعمد التنظيم إلى الحث على بناء الروابط الوثيقة بين أعضاء المجموعة كالزواج وهنا يواجه العنصر المتزوج من احدى أقرباء العناصر في المجموعة أو القياديين مشاكل قد تصل إلى حرمانه من التواصل مع عائلته في حال ضبط يخون المجموعة. كذلك الأمر في حال خدمة العنصر في مكان بعيد عن عائلته فقد يلجأ إلى العلاقات في الساحة التي يعمل فيها وهذا ما قد يحرف التزامه أحيانا ويحد من دوافعه العقيدية تجاه عمله في المجموعة مما يجعل تعقبه أسهل لدى السلطات.

أحد الحلول المتبعة أيضا للحد من المشكلات التنظيمية هي توريط العنصر في جرائم عنيفة بحيث لا يبق له خيار آخر غير العمل مع المجموعة لأنه في حال تم اعتقاله فلن يخرج من السجن أبدا وبهذا يقضي التنظيم على أية أفكار لدى العنصر بالهروب أو الخيانة وهذه الاستراتيجية اعتمدت من قبل الجيش الأحمر الياباني وأيضا في البرنامج التدريبي لتنظيم القاعدة في أفغنستان

في الخلاصة أية حلول تعتمدها المنظمة للمشاكل التنظيمية سوف تكلف المنظمة من الناحية الأمنية

التحدي الكبير في تحقيق التوازن بين الأمن من ناحية والكفاءة والتحكم من ناحية أخرى

تتشكل المنظمات الارهابية وتعمل بطرق تخدم أهدافها وتحديدا أهدافها السياسية. يتقيد الحد الأقصى للتأثير السياسي للمنظمة الارهابية بعاملين أساسيين هما البيئة الأمنية التي تعمل فيها المنظمة والكفاءة في توزيع مواردها والتحكم بأفرادها.

تواجه المجموعات الارهابية مقابلتين تسببان شقاق داخلي لدى المجموعات. الاولى مقابلة الأمن-الكفاءة والتي تؤدي إلى مشاكل في الصرف في حال نشوء ثلاثة أسباب:

١- القابليات لناحية الصرف ليست سوية (بعض العناصر الوسيطة بين القيادة والمجموعات تقتطع أموالا شخصية لها من المبالغ التي تردها من القيادة)
٢- القادة عادة لا يستطيعون مراقبة عمليات الصرف من قبل عناصرهم وفي حال وجد خلل فإنهم لا يستطيعون إنزال العقاب بهم.
٣- الموارد مقيدة بحيث أن القادة لا يستطيعون قبول القصور المالي الناتج عن المشاكل التنظيمية

أما المقابلة الثانية فهي مقابلة الأمن-التحكم والتي تؤدي إلى مشاكل تكتيكية في حال نشوء ثلاثة أسباب:

١- القابليات لناحية التكتيك المتبع للعمليات فقد يرى بعض العناصر أهدافا للعمليات غير تلك المحددة من قبل القيادة أو قد يرون أن عليهم زيادة أو تقليل عدد الأهداف دون الرجوع للقيادة
٢- القادة عادة لا يستطيعون التحكم ومراقبة بالتخطيط العملياتي أو بدرجة العنف التي يقوم بها العناصر
٣- الأهداف السياسية للمنظمة سيطالها الفشل في حال استقلالية العناصر العملياتية

الدروس المستخلصة من الجيل الأول: الفشل في إدارة المشاكل التنظيمية

- **ضعف التواصل الآمن**
- **مشاكل في الهيكلية العسكرية**
- **الاعتماد على التمويل الخارجي**
- **الفترات القصيرة للتدريب في المعسكرات**
- **الفشل في إعلان أهداف الحراك على الشعب لتحصيل الشعبية**

الدروس المستخلصة من الجيل الأول: الفشل الاستراتيجي

- **مشاكل التعبئة والتجنيد التي اعتمدت على المدن عوضا عن الأرياف وهذه مشكلة كبيرة إذ أن سيطرة الحكومات على المدن تكون عادة أكبر بكثير من سيطرتها على الأرياف**
- **مشاكل القيادة إن لجهة وجود القائد الحكيم صاحب الكاريزما القوية وإن لجهة وجود مشاكل ما بين الطليعة المجاهدة والأخوان المسلمين على اعتبار أن القيادة المركزية هي للأخوان**
- **مشاكل أيديولوجية – سياسية: مع قتل القادة صاحبو الأهداف السياسية الواضحة حل مكانهم القادة أصحاب الأجندات السياسية المختلفة فمثلا في حين قام بعض القادة باعتبار البعث العراقي كفار اعتبرهم آخرون مسلمون حقيقيون.**
- **حصر مسألة القيادة للمجاهدين في سوريا بأشخاص محددين مما انعكس مشاكل في نوعية القادة**

الجيل الثالث: تطبيق الدروس من الحراك السوري على الحراك في العراق

لقد تعلم الجيل الثالث بعض الدروس من التجربة السورية في حين تجاهل بعضها الآخر. سنستعرض ثلاثة مشاكل تبينت لدينا في الوثائق واجهت التنظيم في العراق

التلقين الديني والايديولوجي

لقد تعلم تنظيم القاعدة بشكل واضح من المشاكل التي واجهت الحراك في سوريا والتي عانت من مشاكل في التلقين لدى العناصر المجندين حديثا بسبب قلة الوقت الذي اعتمده التنظيم في سوريا في التدريب وبالتالي التلقين أما تنظيم القاعدة فقد عزز مسألة التلقين في معسكراته. وبهذا يقلل التنظيم من المشاكل التنظيمية التي تحدث في حال كان التلقين الديني والأيديولوجي ضعيفا.

يعتبر التحكم بتنظيم كبير كتنظيم الاخوان المسلمين أمرا بالغ الصعوبة إلا في حال التضحية بالمسألة الأمنية. ومثال على ذلك يقوم المنظرون للتنظيمات الارهابية بإرسال الرسائل والأهداف التي يسعى إليها التنظيم عبر مواقع الانترنت

وبطريقة واضحة بحيث يسهل الوصول إليها من قبل العناصر وفي حال قام هؤلاء بتشفير الرسائيل فإن قدرة وصول عدد كبير من العناصر إليها سيبقى محدودا وبهذا نرى المقابلة ما بين الأمن والتحكم على هذا الصعيد.

التحالفات الاضطرارية مع بعض الحكومات العربية الغير موثوقة

بدأ هذا الأمر عندما اقترح تنظيم الاخوان في سوريا التعامل مع البعثيين العراقيين لخدمة أهداف قصيرة الأجل على الرغم من أن البعثيين لديهم أهداف سياسية معينة يبقى الهدف الأساسي لتنظيم القاعدة هو اقامة دولة الخلافة.

الهيكلية القيادية

بقيت المشكلة بين القيادة المركزية للتنظيم والقيادة المحلية فلطالما كان هناك توتر بين الظواهري وبن لادن من جهة وبين أبو مصعب الزرقاوي من جهة أخرى ويؤدي هذا التوتر كما ذكرنا سابقا إلى مشاكل في تحديد الأهداف وفي التحكم بالعمليات.

الزرقاوي: بناء الأيديولوجية الانعزالية

بالرغم من اعلان الزرقاوي لولائه للقيادة المركزية للتنظيم في أفغنستان إلا أنه لطالما عبر عن عدم خوفه من غير الله وهذا ما يعني عدم كونه مضطرا لاتباع الأوامر من القيادة المركزية وقام بتعميم نظريته على الجهاديين والمتمثلة : نأخذ الأوامر من الله مباشرة لا من الناس، والدعوة إلى الجهاد ليست كما القيام بالعمل الجهادي.

على الرغم من توحد الزرقاوي مع معلمه المقدسي الذي درسه خلال فترة سجنه في الأردن في مناظرة حول مشروعية استهداف الشيعة بأعمال انتحارية إلا أن علاقتهما عانت من التوتر والعامل الأكبر في هذا التوتر نظرة الزرقاوي إلى المقدسي من ناحية أن المنظرين ليس عليهم أن ينظروا فقط إنما عليهم الاشتراك في ساحات الجهاد.

والمشكلة الثانية مع الظواهري برزت عندما أخبره الظواهري بعدم الحاجة لاستهداف الشيعة الآن وعدم جدوى ذلك.

جدول يبين الأختلاف بين الحركات الارهابية في سوريا والحركات الارهابية في العراق

الطليعة المجاهدة	الزرقاوي
عدم وجود تخطيط استراتيجي	ثبت وجود تحضير لدى الزرقاوي للجهاد في العراق على مستوى الدولة كذلك من خلال معسكره وعلاقاته مع الاخوان المسلمين السوريين السابقين وكذلك بعد الحصول على وثائق تحتوي على أهداف ومخططات استراتيجية
عدم وجود جناح إعلامي وجناح سياسي للمنظمة	ثبت بالدليل أن الزرقاوي المنظمة من الناحية الإعلامية والأيديولوجية
عدم وجود هدف واضح	ثبت أن الزرقاوي طور أهدافا استراتيجية تسعى لممارسة الدين الاسلامي السني النقي

عدم وجود قيادة عسكرية مركزية للعمليات	ثبت من خلال قدرة الزرقاوي على استهداف عدة أهدافا بشكل متزامن وجود قيادة عسكرية موحدة
عدم القدرة على ضبط التكتيكات	ثبت أن المجموعات التابعة للزرقاوي استخدمت عدة تكتيكات كالسيارات المفخخة وأجهزة التفجير المتطورة والكمائن وكذلك قدرة هائلة في العمليات الدفاعية كما رأينا في الفلوجة
الاعتماد على المساعدات الحكومية الأجنبية	ثبت عدم اعتماد الزرقاوي على الخارج في تأمين الموارد المالية والأسلحة
عدم القدرة على تجديد الكوادر	ثبت أنه على الرغم من فقد الزرقاوي لعدد من القادة الميدانيين والخبراء العسكريين فإنه بقي ينفذ العمليات بالتأثير نفسه
الاعتماد على الأجانب	يبقى هذا الأمر غير واضح لدى تنظيم الزرقاوي فهو قد جند العراقيين ولكن يلاحظ بقاء الأجانب في أصل التنظيم
التطرف ووصف المجموعات الأخرى بالكفار	اعتمد فكر الزرقاوي على التطرف فهو قد رأى أن الشيعة كفار وكل الأنظمة العربية هي أنظمة كافرة حتى أنه كفر بعض السلفيين الجهاديين من مجموعات أخرى وتعتبر هذه النقطة هي أكبر نقطة ضعف لدى الزرقاوي
عبادة القيادة	هذا الأمر لم يكن واضحا لكن الزرقاوي عمل على بقاء التنظيم فاعلا بعد مقتله

نقاط الضعف ونصائح لاستغلالها

تعطيل تحكم تنظيم القاعدة بالعمليات والحد من كفاءته المالية

الإجراءات الحكومية التي تتبع لتقليل التحكم أو الكفاءة أو كلاهما تولد تأثيرا سياسيا ضعيفا للتنظيم. تشير إحدى الوثائق إلى انشغال التنظيم في مسألة السيطرة والتحكم بأفراده وكذلك موقف تنظيم القاعدة من التنظيمات الإسلامية الأخرى. فمثلا اقترح أحد أعضاء التنظيم في مذكرة لبن لادن إنشاء قاعدة بيانات لعناصر التنظيم بهدف دراستهم وتوجيه المنظمة بشكل أسلم وأوسع.

١- إن هوس السيطرة والتحكم لدى قيادة التنظيم تخلق لنا مجالا واسعا للاستفادة من هذه الثغرة.

أ- الامتناع عن التصرفات التي تشكل تشابه في التفضيلات والقابليات: فمثلا في حال عثورنا على أحد عناصر التنظيم ممن يقومون بأعمال منافية لأخلاق التنظيم كالفساد المالي أو ما شابه فإنه لا يجب اقصاؤهم عن ساحة التنظيم وإنما بإبقائهم في أماكنهم نعزز المشاكل التنظيمية.

ب- جعل قدرة التنظيم على عقاب عناصره أكثر صعوبة : وذلك عبر تأمين خروج آمن لعناصر التنظيم من ساحة المواجهة متجنبين الموت أو السجن الطويل الأمد. وهذا يفيدنا بطريقتين اولا سيصعب على التنظيم القدرة على التحكم بأفراده وبالتالي القدرة على التأثير السياسي، وثانيا اصدار العفو أو الأحكام المخففة للذين يتركون التنظيم سيشجع الغير راضين عن المنظمة على الخروج وردا على ذلك سيقوم التنظيم بالتشديد في مسائل التجنيد مما سيخلق قلة في أفراد التعبئة وسيشكل مشاكل تنظيمية

ت- زيادة الفتنة الداخلية داخل أروقة قيادة تنظيم القاعدة: الفتنة داخل قيادة التنظيم ستقلل من القدرة على التحكم بالمجموعات التابعة له.

ث- عرض الخلافات بين قادة تنظيم القاعدة والمجموعات التابعة لها إلى العلن: تعرف الرأي العام على هذه الخلافات سيولد صراعا على السلطة بين القيادة المركزية والمجموعات التابعة لها. المنظمة الارهابية ضعيفة نسبيا أمام خصومها ولكنها تعمد إلى إقامة علاقات ولو إسمية مع مجموعات وذلك لحشد الدعم الشعبي لهدفها. عرض الخلافات هذا من شأنه الحد من هذا التكتيك.

ج- جعل الأصول المالية لتنظيم القاعدة أكثرصعوبة : عدم الإعلان أمام الرأي العام عن تجميد الأصول المالية المكتشفة لأي مجموعة وعندها سيضطر الشخص المسؤول عن هذه الأصول لشرح ما جرى للمجموعة ومن الممكن جدا أن يشتبه به أفراد المجموعة بالسرقة وهذا ما سيؤدي إلى مشاكل تنظيمية وأيضا مع إبقاء التجميد سريا سيؤدي إلى حالة من الغموض تصيب المنظمة وستوصل على المدى الطويل إلى مشاكل تنظيمية.

ح- تضييق الخناق على جمع التبرعات من خلال المؤسسات التجارية المشروعة والجمعيات الخيرية: إجبار التنظيم على اعتماد الطرق غير الشرعية في التمويل ستقلل الكفاءة المالية للتنظيم. سيعمد التنظيم في هذه

الحالة إلى تبييض الأموال وهي عملية سرية وصعبة ومعرضة أكثر للفساد مما يحرف المجموعة عن الهدف السياسي. ومن الناحية التكتيكية سيؤدي التمويل غير الشرعي إلى ردات فعل سلبية من الشعب. لذلك عندما يسمح التنظيم للمجموعات تحديد الأهداف لناحية تعزيز أمنها والتي ستكون موضع استنكار من قبل الشعب ستعمد قيادة التنظيم في هذه الحالة إلى الزيادة من قدرتها على التحكم وبالتالي إضعاف الجانب الأمني ونتيجة ذلك اضعاف التأثير السياسي.

خ- جعل التمويل من مصدر واحد غير متوفر: في حين أن التمويل من القيادة المركزية عبر مصدر واحد للأموال يؤدي بالقيادة إلى التحكم بالموارد على الحكومات المحاربة للتنظيم ردع هذا التمويل وعليه ستتمول المجموعات من مصادر عدة مما سيخلق المشاكل التنظيمية.

٢- تقييد البيئة الأمنية لتنظيم القاعدة

أ- خلق حالة من عدم اليقين في المعلومات التقنية: هذه المسألة عامة لدى جميع التنظيمات الإرهابية فاعتماد التنظيمات الارهابية على الانترنت في التواصل كبير جدا. علينا هنا دس المعلومات المغلوطة على شبكة الانترنت مثلا في طرائق صنع المتفجرات وهنا سيحدث عدم يقين من المعلومات لدى المجموعات التي تستفيد منها.

ب- جعل استراتيجيات اختيار العناصر تبدو خطيرة: يعمد تنظيم القاعدة على تجنيد عناصر من أقارب العناصر الموجودين في المجموعات وذلك للتقليل من اختلاف القابليات وزيادة التأثير السياسي بالتالي. يمكن للحكومات اعتماد المراقبة العلنية لعوائل أفراد معروفين في التنظيم مما سيشعر التنظيم بأن هذه الاستراتيجية خطرة وسيجعله يدرك خطورة استخدامها. وبالتالي سيحد ذلك من مستوى الأمن لديه إذ سيلجأ لغير الأقارب للتجنيد.

ت- تعزيز عمليات جمع المعلومات الإستخبارية: كلما كانت عمليات جمع المعلومات في الساحة التي يعمل فيها التنظيم قوية وفعالة ونشطة كلما قلت نسبة الأمن التي يسعى اليها التنظيم. وطبعا هذه ليست بالنظرية الجديدة ولكنها ستسبب مشاكل للتنظيم على جميع المستويات وسيسعى عندها التنظيم لاعتماد تدابير لزيادة قدرته على التحكم.

٣- إعطاء الأولوية للجهود المبذولة في العمل على نقاط ضعف المجموعات الفرعية

نحن نعتقد أن نقاط ضعف المجموعات الفرعية تتمثل في حاجتهم إلى التمييز في استخدام العنف للوصول إلى الهدف السياسي. فمثلا لم يكن يمكن للجيش الإيرلندي تحقيق مستوى عالي من العنف لأن هدفه السياسي كان يتمثل باستقطاب تعاطف الجمهور الكبير معه أما الزرقاوي في العراق فلم يكن همه ارضاء الجمهور أو استدرار عطفه فكان يقوم بعمليات عنيفة جدا.

في هذه الحالة ومع المجموعات التي تكون قيادتها مسيطره عليها ومتحكمة بها بشكل كبير فإن التدخلات من قبل الحكومات للحد من السيطرة والتحكم ستكون مؤثرة بشكل أكبر من التدخلات التي تدهور البيئة الأمنية للتنظيم. في المقابل فإن المجموعات التي لا يتحكم فيها قادتها بشكل قوي فإن التدخلات لدهورة البيئة الأمنية أهم من التدخلات للحد من السيطرة.

مع ذلك فإن المجموعات التي يقودها قادة يهمهم التمييز في استخدام العنف فإن أي تدخل من شأنه الحد من التحكم سيؤدي إلى صعوبة في تحقيق الهدف السياسي للمجموعة وسيعمد القادة في هذه الحالة إلى التقليل من حدة العنف للحد من المخاطر الجانبية.

٤- **إجراء دراسات معمقة للاستراتيجيات الجهادية والسياسات الخارجية**

يجب متابة المناهج التشغيلية لتنظيم القاعدة مع استراتيجيات لتقويض الأفكار التي تولد هذا العنف. علينا جعل طلاب القاعدة متوهمين بأن القيادة ليس لديها فهم خاص بها للسياسات الدولية ولسياساتها الخارجية. وعليه فإن كل هدف معلن للتنظيم يجب الاستفادة منه لكسر التنظيم من الداخل. تشير الوثائق إلى وجود توتر استراتيجي في مسألة أولوية الدول التي يجب إعلان الجهاد فيها ودرجة قبول شعوب هذه الدول للفكر الجهادي.

٥- **حرمان الجماعات الارهابية من الاستفادة من مناطق الفراغ الأمني التي تسعى لإنشائها واستغلالها**

يتخوف صناع السياسة من حصول المجموعات الارهابية على مناطق لا تخضع لسلطة الدول لاستعمالها كملاذات آمنة. تكشف الوثائق أن تنظيم القاعدة فكر في إنشاء هذه الملاذات منذ نشأته.

لا يمكن لأي حكومة في العالم منع نشوء مثل هذه المناطق والسيطرة على مناطق شاسعة ستكلف الكثير من الموارد ولكن يمكن اعتماد طريقة التصرف بحزم داخل هذه المناطق فدون إلغاء المنطقة عبر احتلالها ومراقبتها بعدد ضخم جدا من الجنود يسبب استنزاف كبير لموارد الدولة يمكن فقط التدخل بحزم داخل هذه المناطق عند الضرورة عبر العمليات النوعية إن كضربات جوية أو عمليات خاصة.

٦- **قلب الطليعة المجاهدة على نفسها**

الطليعة هو المصطلح المستخدم من قبل لينين للدلالة على عدد من "الثوار المحترفين" الذين يمتلكون القدرة الفكرية والروح القتالية لشق الطريق نحو الثورة. ويعرف معظم طلاب القاعدة أن عبد الله عزام طبق نفس هذه الاستراتيجية في تصوره المبكر لتنظيم القاعدة. وقد وضعت استراتيجيو التنظيم خارطة طريق عامة لكسر ما يعتبرونه الهيمنة الأميركية. وتعتمد الاستراتيجية على حرب العصابات بحيث تجعل المستهدف في موقع دفاعي دائم عبر استهدافات متكررة واحد بعد آخر بحيث ينسف هذا العمل الطابع الهجومي للقوة المستهدفة ويحولها إلى دفاعية.

وعليه فإن الحل هنا استهداف مناطق الفراغ الأمني التي يتخذها التنظيم كملاذات آمنة بطريقة مفاجئة وغير متوقعة لنقل حالة القوات المستهدفة بالإرهاب من الدفاع إلى الهجوم وأخذ المبادرة.

٧- **تشويش، إذلال، إضعاف معنويات، وإحراج في مكانات المجموعات الجهادية**

اعتمادا على اطارنا النظري تشير الوثائق إلى أن الحكومات تعتمد في محاربتها للإرهاب على تسهيل المنافسات داخل تنظيم القاعدة. خاصة بين أعراق المجاهدين فعند حصول مثل هذه المناكفات المناطقية أو العرقية بين عناصر التنظيم سيلجأ بعض العناصر إلى العودة لديارهم. ولمنع تجنيدهم مجددا يعمل على نسف الحاجة النفسية للانتماء لمنظمة.

٨- **تخريب سلطة كبار القادة**

تشير احدى الوثائق اهتمام تنظيم القاعدة الكبير باختيار القادة المناسبين والمعرف عنهم بالأمراء. لقد تعلم كبار الاستراتيجيين في التنظيم من التجربة الجهادية الماضية. فقد أشار أبو مصعب السوري في استخلاصه للعبر من التجربة الجهادية السورية إلى أن عدم وجود الكادر القيادي المميز والمدرب جيدا في أي منظمة سيؤدي بها إلى الهلاك. قلة كبار القادة الكفوئين داخل تنظيم القاعدة سينتج ضعف في التحكم والسيطرة وبالتالي صعوبة في الوصول إلى التأثير السياسي.

في حين ركز أبو مصعب السوري على الخصائص العامة للقادة أشارت وثائق أخرى إلى خصائص معينة للقادة الواجب تحضيرهم كالمستوى العملي وخصائص الشخصية القوية والقدرة على الإدارة والقيادة وأهمية تأهيل كوادر قيادية ليس فقط ملمة بالجوانب التكتيكية والعملياتة بل أيضا بالجوانب الاستراتيجية.

وبهدف تحويل قوة الجهاديين نحو أنفسهم، يجدر بنا التركيز على استراتيجيات فصل القادة عن قواتهم. في الحقيقة هناك أدلة كبيرة على استخدام الانترنت من قبل الجهاديين لذا من الممكن الدخول إلى هذه الخطوط ونشر أوامر من شأنها إرباك المجموعات وحتى من الممكن قطع هذه الخطوط لعزل القادة عن قواتهم.

٩- **تسهيل سوء الفهم كما وسوء فهم قدرة أميركا (عدو الجهاديين)**

تشير احدى الوثائق إلى توهين أميركا باعتبارها فشلت في حرب فيتنام وبعد هذا الفشل سعت لشن حروب صغيرة ومضمونة كي لا تفشل مجددا وتنهار على مستوى القيادة والجيش.

يعتقد أغلب الجهاديين بمقولة أن أميركا لا تفهم إلا بالقوة ويعتبرون أن أميركا على الرغم من امتلاكها لترسانة الأسلحة الضخمة فإنها لا تستطيع توظيفها بالشكل الصحيح.

هناك إيجابية في كون الجهاديين يستخفون بالقدرات الأميركية فهذا سيؤدي بهم إلى التقليص من معاييرهم الأمنية.

١٠- **مقاومة الدعاة الجهاديين**

تسعى الحكومات هنا إلى نفي الدعاة في العالم الافتراضي (الانترنت) للحد من الأفكار الجهادية من خلال تأليب الجماعات وحتى الدعاة ضد بعضهم البعض، وتشجيع المشاحنات الجيدة داخل القيادة التنظيمية، وضرب معنويات المجندين الجدد وإيجاد بدائل قابلة للحياة لديهم واستراتيجيات للخروج من المنظمة.

١١- **فهم واستغلال الفواصل الفكرية في الحركات الجهادية**

تحتاج محاربة الارهاب على المدى الطويل إلى تحديد الفواصل التي نشب من خلالها خلاف عقائدي على مستوى قيادة التنظيم. اعتراض وافساد التأثير الأيديولوجي لتنظيم القاعدة يمثل ضربة جوهرية لقدرة التنظيم على التحكم غير المباشر بعناصره.

أي فاصل أيديولوجي عقائدي هو نقطة مهمة في مسار التنظيم الارهابي يجب فهمها واستغلالها.

١٢- **توقع تحول تنظيم القاعدة من منظمة إلى حركة اجتماعية**

هناك حاجة لجهود استباقية للحد من تحول تنظيم القاعدة من منظمة إلى حركة اجتماعية وهذا يتطلب جهودا كبيرة على المستويات كافة (تحول وخلص ههههه)